

Synthèse WP4

Sobriété et grandes entreprises

Les modèles d'affaires à l'aune de la sobriété en 7 questions

Contexte

Lancé en décembre 2024, le Cercle Sobriété s'inscrit dans la suite concrète de l'étude ETE 2030 menée par l'association française des Entreprises pour l'Environnement (EpE). Selon cette étude, l'un des nœuds de la transition réside dans la capacité à intégrer l'impératif de sobriété dans les modes de production et de consommation, comme dans les décisions politiques, individuelles et économiques et ceci tant au niveau des acteurs publics qu'au niveau des entreprises et des modèles d'affaires.

Le Cercle Sobriété s'est ainsi donné plusieurs objectifs :

- Alimenter la production de connaissances et soutenir la mise en œuvre de politiques et mesures de sobriété pour les entreprises
- Accompagner l'émergence de nouveaux modèles économiques soutenables
- Développer la capacité de déploiement de la coalition d'entreprises via la production de livrables méthodologiques

Réunissant sept entreprises – EDF, Veolia, Schneider Electric, TotalEnergies, Renault, BNB Paribas, la Caisse des Dépôts – et EpE, le Cercle était animé par un consortium piloté par Enerdata et incluant Missions Publiques ainsi que des experts reconnus.

Le Cercle a organisé son travail selon 4 axes - « work packages ».

Ce document est limité à une diffusion interne aux entreprises du Cercle Sobriété et demeure la propriété intellectuelle des membres du consortium.

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

Introduction

Face aux limites planétaires et à la raréfaction des ressources, les modèles économiques traditionnels atteignent leurs frontières. La soutenabilité impose de repenser la création, la captation et la redistribution de la valeur.

Le GIEC introduit en 2022 la notion de **sobriété**, définie comme un ensemble de pratiques permettant de réduire la demande en énergie, matériaux, terres et eau tout en garantissant le bien-être humain dans les limites planétaires. Pour les entreprises, cela se traduit par des actions comme la **conception de produits durables**, la **lutte contre l'obsolescence**, la **réduction de la demande via la sensibilisation des consommateurs**, ou encore l'**adoption de nouveaux modèles économiques et technologiques**.

Cependant, les **modèles d'affaires sobres** restent mal compris et perçus comme difficiles à concilier avec les exigences de **croissance et de rentabilité**, faute d'outils adaptés.

Cette étude vise à proposer un **cadre pragmatique** pour intégrer la sobriété de manière stratégique et opérationnelle dans les grandes entreprises. Elle s'appuie sur des travaux académiques et sur le projet **ETE 2030** d'EpE pour explorer la sobriété comme **levier d'innovation, de résilience et de différenciation**. Elle cherche à répondre à sept questions clés :

- Quelles formes peuvent prendre les modèles d'affaire intégrant des leviers de sobriété ?
- Quelles sont les motivations des entreprises pour intégrer la sobriété dans leur modèle d'affaires ?
- Quels freins et quels leviers dans la mise en place de ces modèles ?
- La sobriété dans les modèles d'affaires : à quelle(s) échelle(s) mener la réflexion ?
- Comment est créée, captée et redistribuée la valeur
- Comment passer d'initiatives pilotes à des modèles de grande échelle ?
- Comment communiquer sur la sobriété dans les modèles d'affaires ?

Cas étudiés



Veolia Eau – MEL : une gestion sobre de la ressource en eau

Dans la métropole de Lille (MEL), le contrat de délégation de service public de distribution d'eau conclu entre la MEL et Veolia repose sur un modèle inédit : Veolia achète l'eau à un prix progressif, avec un objectif de réduction de 10 % de la consommation d'ici 2034. En cas de dépassement des volumes prévus, un malus financier est appliqué à Veolia, sans impact sur les usagers. Pour atteindre cet objectif, Veolia agit sur trois leviers : réduction des fuites, accompagnement des consommateurs pour réduire les consommations et réutilisation des eaux usées pour l'industrie.



EDF – La sobriété énergétique via une tarification incitative pendant la crise de 2022

Dans le contexte de la crise énergétique, EDF a encouragé la sobriété en lançant des offres incitatives (Zen Flex, Tempo), des défis et des outils numériques. Le Défi "Club Oxygène" (déc. 2022 – mars 2023) récompensait une baisse de consommation d'au moins 10 % par une carte cadeau de 75 € ou un don à la Fondation Abbé Pierre, doublé par EDF. Grâce à ces incitations économiques, à une communication active et au suivi numérique, l'entreprise a renforcé la résilience du système électrique en période de tension.



Mobilize – un modèle de sobriété pour la mobilité

Duo et Bento, véhicules de la marque Mobilize (Renault Group), illustrent un modèle de sobriété appliqué à la mobilité : véhicules compacts, légers, composés à 40 % de matériaux recyclés et recyclables à 95 %, ils limitent la consommation de ressources et d'énergie. Initialement pensé pour la location et l'usage partagé, bénéficiant la propriété au profit d'un usage partagé et maîtrisé, ce modèle d'affaire a finalement adopté un schéma de vente plus classique (propriété, location longue durée ou avec option d'achat) afin d'être déployés à grande échelle.



Schneider Electric – « UPS as a Service » : une formule toute en un « hardware + service »

Avec son offre "UPS as a Service", les clients souscrivent pour leurs onduleurs un abonnement tout compris (matériel, maintenance, supervision à distance), sans investissement initial. Cette approche, qui se substitue à un modèle d'achat classique, favorise la durabilité (maintenance et remplacement ciblé), l'optimisation des usages (surveillance à distance), et une maîtrise des ressources (en optimisant le nombre d'équipements). Elle s'inscrit dans une logique de sobriété fonctionnelle, en fournissant le juste nécessaire au moment opportun, tout en garantissant la continuité de service.



Schneider Electric – « Use again » à travers tout le portefeuille produits sobriété circulaire

Schneider intègre la sobriété dans une offre circulaire sur tout le portefeuille produits, fondée sur le réemploi, le reconditionnement et le recyclage, complétant ses démarches d'éco-conception et de prolongation de vie (USE LONGER). Les équipements du portefeuille produits sont collectés, réparés, remis à neuf et garantis, puis recyclés en fin de vie selon les normes DEEE. Cette approche limite le gaspillage, réduit les déchets électroniques et l'empreinte carbone, tout en assurant performance et fiabilité grâce à des produits de « seconde vie » distribués via les circuits habituels.

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).



Decathlon “We Play Circular”

Le modèle de location sur abonnement mensuel proposé par Decathlon à partir de 2020 vise à maximiser l’usage de chaque produit en favorisant un cycle de vie prolongé, reconditionné et partagé. Dans ce modèle, Decathlon vise à assurer la qualité et la réparabilité de chaque produit, afin que ceux-ci soient loués dans la durée et amortir les coûts d’investissement initiaux. La baisse de la production des équipements permet de réduire la consommation de matière première et les émissions liées aux transports de nouveaux produits dans les magasins. Cependant, après deux phases tests déployées en France puis en Belgique, le projet « We Play Circular » a été suspendu à la suite d’un changement de gouvernance en 2022 .

Mustela® Mustela – des soins pour bébés repensés

Mustela place la durabilité au centre de sa stratégie, via une reconfiguration stratégique et complète de sa gamme produit : des formules (produits biosourcés et /ou multi-usages), au packaging (emballage plus léger et recyclable), en passant par la distribution (approvisionnement local).

Elle est la seule entreprise parmi les cas étudiés dans ce rapport à s’engager sur une logique de renoncement. Mustela abandonnera la production de lingettes bébé – représentant 20% de son chiffre d’affaires – en 2027 pour réduire les déchets. La marque s’engage par ailleurs sur un modèle d’allongement de la durée de vie de ses produits via des flacons pour certains rechargeables et recyclables pour d’autres.



Riversimple : un service mobilité à hydrogène basé sur l’usage plutôt que la possession

Le modèle d’abonnement "tout compris" permet d’éviter l’achat de véhicule et encourage une utilisation modérée (vitesse limitée à 96 km/h). La sobriété est intégrée à chaque étape de la chaîne de valeur pour le modèle de véhicule Rasa : design léger (655 kg), matériaux recyclés, simplicité d’usage (vitesse limitée), production locale, et longévité maximale. L’entreprise adopte une logique circulaire (réutilisation, location de technologies) et rejette tout marketing statuaire, misant sur un véhicule ajusté aux besoins réels. La relation client est participative, la gouvernance est partagée entre six parties prenantes (parmi lesquels clients, environnement, employés, etc.) cherchant ainsi à garantir un équilibre des intérêts. Bien que la production à grande échelle reste à concrétiser, Riversimple illustre une approche systémique de la sobriété.



BASF : Xarvio Digital Farming

La filiale Xarvio Digital Farming de BASF propose un modèle de sobriété d’usage en vendant un système digital de pilotage de cultures permettant d’évaluer le risque de maladies et d’ajuster en conséquence l’utilisation de produits phytosanitaires (Xarvio, 2020). Dans ce modèle, la quantité d’intrants, intrants, le temps passé sur le terrain, et le nombre de passages-tracteurs sont réduits pour l’agriculteur. Dans certains pays, une réduction de la consommation d’eau et des émissions liées aux activités agricoles a été observée, conduisant à des modèles agricoles plus résilients face aux chocs environnementaux et aux risques climatiques de long terme, tels que le stress hydrique ou la dégradation des écosystèmes.

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

QUESTION 1 : Quelles formes peuvent prendre les modèles d'affaire intégrant des leviers de sobriété ?

Les entreprises étudiées mobilisent **plusieurs pratiques de sobriété** : il n'existe **pas de modèle unique** de sobriété, mais plutôt des configurations spécifiques, ajustées en fonction des **caractéristiques sectorielles, des contraintes opérationnelles, voire stratégiques de chaque entreprise**.

Le **cadre d'analyse de la CCI** distingue trois grandes approches d'intégration de la sobriété dans les modèles d'affaires :

1. **Repenser (consommer différemment)** : entreprises innovant dans leur modèle économique.
2. **Réduire (consommer moins)** : entreprises améliorant l'efficacité matière ou la durabilité des produits.
3. **Refuser (ne plus sur-consommer)** : entreprises adoptant une posture critique vis-à-vis de la consommation, jusqu'au renoncement partiel ou total à la vente d'un produit.

| | REPENSER Consommer différemment | RÉDUIRE Consommer moins | REFUSER Ne plus (sur)consommer |
|--|---|--|---|
| Moins d'encombrement Plus simple et moins de quantité | <ul style="list-style-type: none"> • Pas de propriété – vendre l'usage • Production personnalisée | <ul style="list-style-type: none"> • Location – partage avec incitation par les prix • Service de réduction de la demande | <ul style="list-style-type: none"> • Modération des ventes (en période de crise) • Questionnement de la consommation (accompagnement clients) |
| Moins de vitesse Plus lent et plus fiable | <ul style="list-style-type: none"> • Réutilisation • Production personnalisée | <ul style="list-style-type: none"> • Service de prolongation de la durée de vie • Garanties de longue durée sur les produits | <ul style="list-style-type: none"> • Questionnement de la consommation |
| Moins de distance Régional et dissocié | <ul style="list-style-type: none"> • Production locale | <ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la courte distance | <ul style="list-style-type: none"> • Questionnement de la consommation |
| Renoncement à certains marchés | <ul style="list-style-type: none"> • Création en « open source » • Plateformes d'échange | <ul style="list-style-type: none"> • Soutien à la réparation et à la réutilisation | <ul style="list-style-type: none"> • Soutien à l'auto-suffisance |

Cette typologie ne hiérarchise pas les niveaux de maturité, mais les entreprises positionnées dans la catégorie « **Refuser** » ou engagées dans un **renoncement à certains marchés** semblent franchir un cap symbolique vers une sobriété plus profonde. Ces choix sont souvent accélérés par des **contraintes externes** :

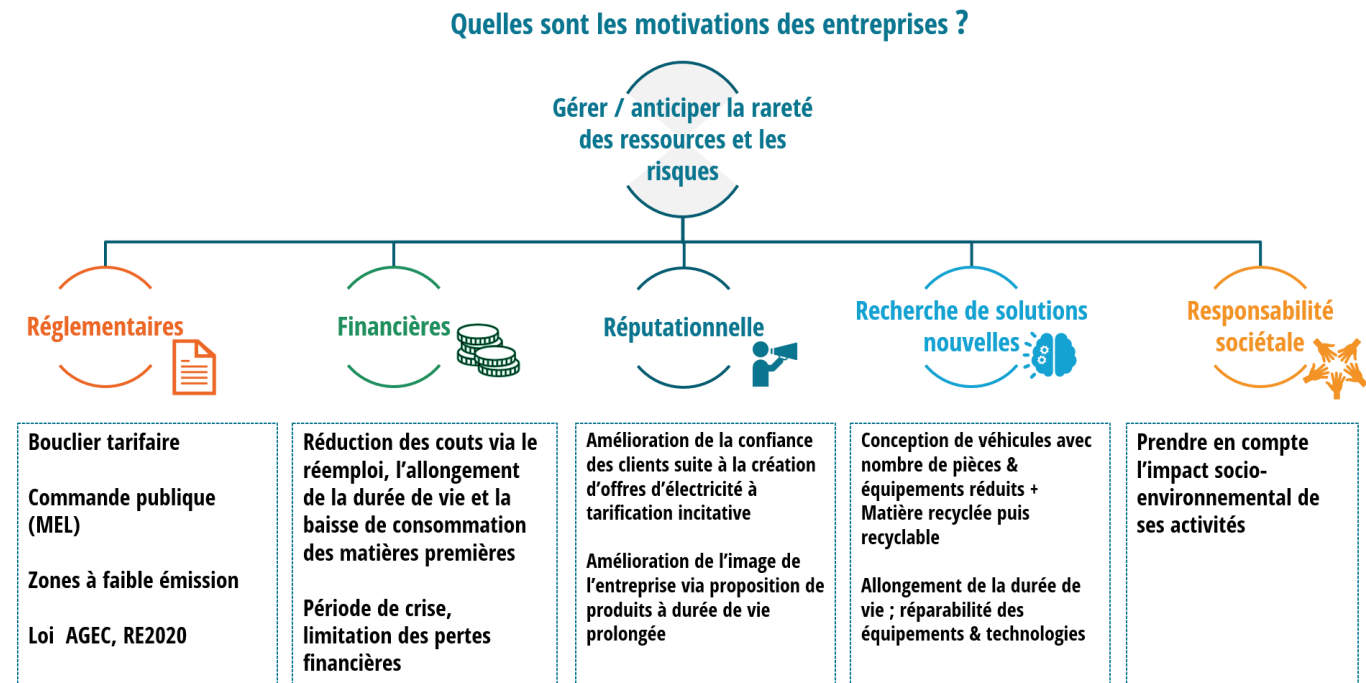
- **EDF** : tension sur les ressources et régulation gouvernementale (bouclier tarifaire).
- **Mustela** : anticipation de la loi Agec interdisant les produits à usage unique d'ici 2040. **Veolia** : raréfaction de l'eau et exigences des marchés publics dans la métropole lilloise.

« Il n'existe pas de modèle unique de sobriété : chaque entreprise trace sa propre voie vers le juste nécessaire ».

QUESTION 2 : Quelles sont les motivations des entreprises pour intégrer la sobriété dans leur modèle d'affaires ?

Les **motivations** des entreprises à intégrer la **sobriété** dans leurs modèles d'affaires sont variées et souvent combinées. Dans la plupart des cas, la sobriété résulte **d'une stratégie de soutenabilité ou d'une adaptation à la crise**, plus que d'une volonté explicite d'être « sobre » dès l'origine. Les **PME**, en revanche, intègrent plus souvent cette logique dès la **conception de l'offre**. Les principaux moteurs observés :

- **MOTIVATIONS REGLEMENTAIRES** : **Mustela** anticipe la loi AGEC et souhaite renforcer son impact positif vers un modèle régénératif. **Schneider Electric** via « Schneider Use Again » répond à la nécessité de ses clients de prendre en compte les réglementations européennes.
- **MOTIVATION OPERATIONNELLES ET FINANCIERE** : **EDF** qui encourage la sobriété énergétique via des offres tarifaires incitatives (Zen Flex, Tempo), des défis récompensés et des outils d'accompagnement numériques - est motivé par des enjeux opérationnels (faire coïncider la demande à la production disponible sous contrainte) et financiers sur fond de tensions sur le système électrique.
- **REPUTATIONNELLES** : **EDF** renforce la confiance de ses clients en proposant des offres rémunérant les réductions de consommation et de la tarification incitative. En prolongeant la durée de vie des produits et équipements, **Schneider Electric**, **Mobilize**, **Decathlon**, **Riversimple** améliorent l'image de marque.
- **RECHERCHE DE SOLUTIONS NOUVELLES** : **Veolia**, **Schneider Electric**, **Mobilize**, **Decathlon** et **BASF** sont animées par la recherche de **nouvelles solutions** pour réduire leur impact environnemental. Ainsi, **Mobilize**, marque de services du groupe Renault a conçu les véhicules - Duo et Bento - robustes, compacts, légers, avec 40% de matériaux recyclés et recyclables à 95%, pensé pour la location plutôt que la possession initialement. Ceci intègre des démarches de **Sobriété intégrée dès la conception**. **Schneider Electric** développe des modèles innovants d'engagement avec les clients, répondant aux ambitions de soutenabilité de ces derniers, tout en visant à anticiper les enjeux de résilience matière et la rareté des ressources.



AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

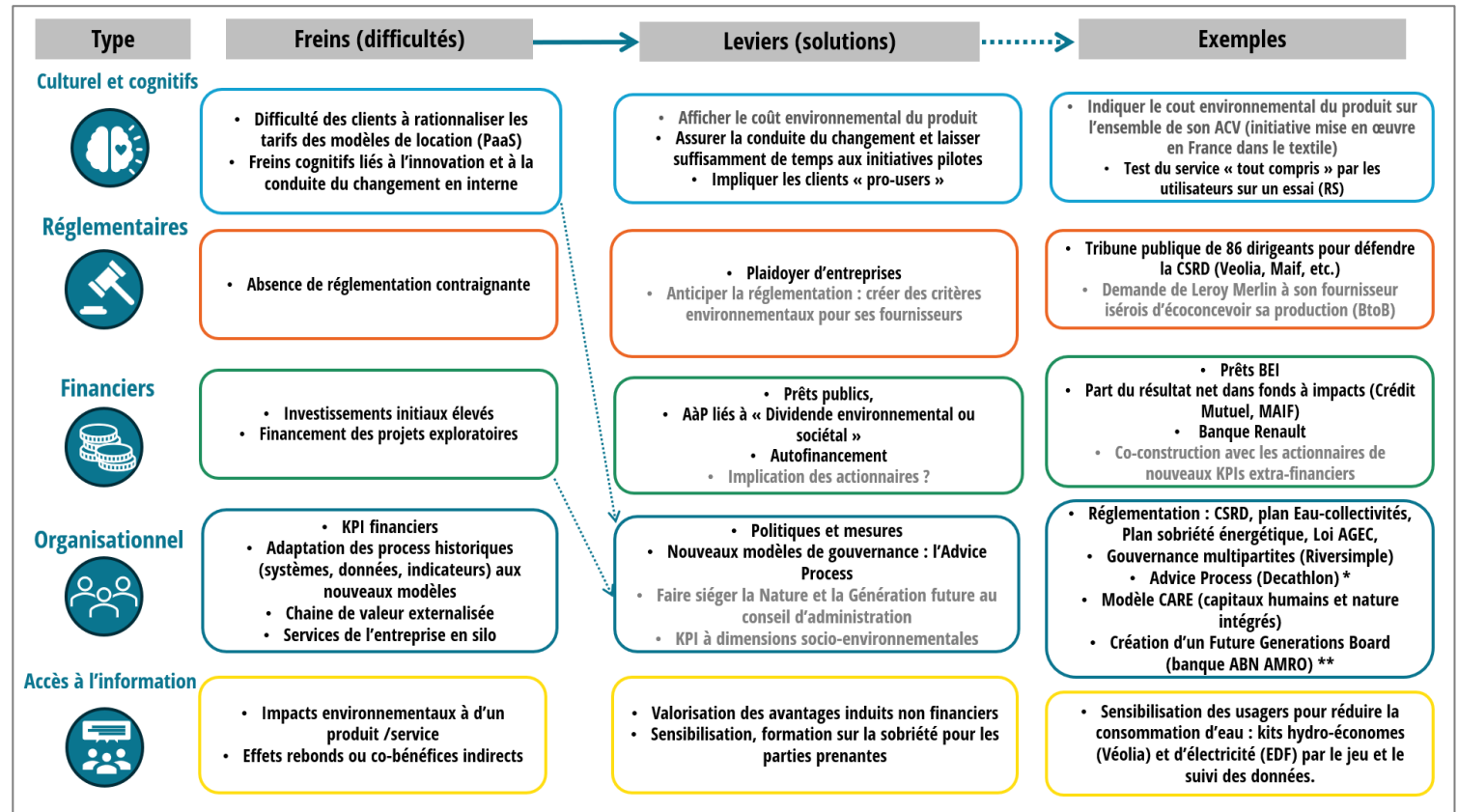
- **RESPONSABILITE SOCIETALE : Riversimple** (location de voitures frugales à hydrogène) est animée par des **raisons éthiques**, intégrant la sobriété au cœur même de son modèle (*conception systémique globale* visant à minimiser l'impact environnemental à tous les niveaux).

QUESTION 3 : Quels freins et quels leviers dans la mise en place des modèles intégrant des logiques de sobriété ?

Les **freins** à la mise en place de modèles d'affaires sobres sont multiples : **culturels** (résistance au changement, perception négative du terme « sobriété »), **financiers** (rentabilité incertaine, faibles moyens pour les phases pilotes) et **organisationnels** (manque d'agilité, indicateurs court-termistes, chaînes de valeur fragmentées). Les **leviers internes** reposent sur un **engagement fort de la direction**, la **mobilisation des équipes** et un **accompagnement au changement** auprès des salariés et des clients.

Les **leviers externes** incluent le soutien de **clients pionniers**, la **commande publique**, les **réglementations incitatives** et la **coopération avec les parties prenantes**.

La **finance durable** joue un rôle clé via de nouveaux mécanismes comme les **fonds à impact** (Crédit Mutuel, MAIF) ou les **prêts verts** de la BEI, orientant le capital vers des modèles plus sobres. Enfin, la **sobriété** doit être intégrée **progressivement et transversalement** dans la stratégie d'entreprise, en valorisant ses bénéfices environnementaux, sociaux et économiques sur le long terme.



AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

« La réussite de la sobriété repose sur trois piliers : leadership, alignement, financement »

QUESTION 4 : La Sobriété dans les modèles d'affaires : à quelle échelle ?

La **sobriété** doit s'incarner dans des **modèles d'affaires concrets**, adaptés à la réalité des organisations et à la complexité de leurs chaînes de valeur. Elle implique de penser l'**échelle** non seulement en termes de taille ou de volume, mais aussi de **transformation organisationnelle, de coopération et de relations systémiques**. Cela se fait **progressivement sur une échelle de temps long**.

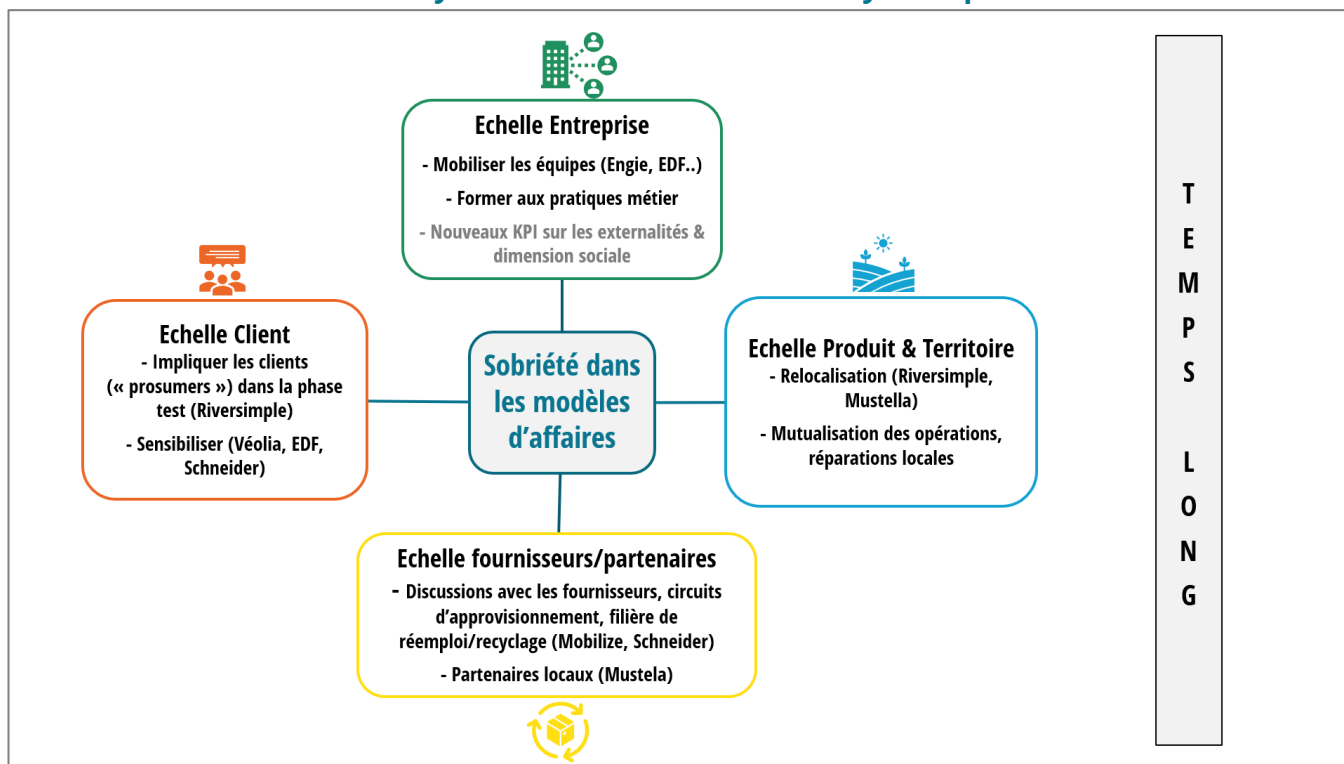
Dans l'entreprise, le changement débute souvent par une dynamique interne. L'adhésion des équipes est déterminante : chez **Engie**, les budgets carbone par service responsabilisent chaque entité ; chez **EDF**, des équipes s'engagent à expérimenter la sobriété dans le quotidien au travail et encouragent ainsi le changement . Ces exemples montrent que la sobriété doit être intégrée aux **pratiques métiers** et soutenue par un **écosystème de confiance et d'expérimentation**, comme l'illustre le projet *We Play Circular* de **Decathlon**.

Avec les clients, la sobriété repose sur un **cadre de confiance**, pas sur la contrainte. Des initiatives comme celles de **Riversimple**, qui associe les utilisateurs à la conception de son véhicule, visent à renforcer la valeur d'usage tout en réduisant les volumes. Les entreprises doivent informer et inciter, sans adopter une posture moralisatrice, tout en clarifiant leur **rôle d'influence** vis-à-vis des comportements de consommation.

A l'échelle des fournisseurs et partenaires, la sobriété nécessite une **transformation collective**. Des acteurs comme **Renault (Mobilize)** ou **Schneider Electric** collaborent avec leurs partenaires et fournisseurs pour concevoir différemment, structurer des filières circulaires ou relocaliser. **Mustela**, de son côté, investit dans des partenaires « éco-compatibles » pour ancrer sa stratégie dans des circuits plus courts et durables. Le **poinds économique** et la **lisibilité des priorités** conditionnent la capacité d'entraînement sur l'ensemble de l'écosystème.

Enfin, les entreprises doivent **choisir leurs batailles** : la sobriété se déploie plus aisément sur des produits simples et relocalisables. Raccourcir les chaînes, comme le font **Riversimple** et **Mustela**, renforce la **résilience**, la **traçabilité** et l'**ancrage territorial**, tout en générant des **co-bénéfices sociaux et environnementaux** (emplois locaux, souveraineté, réduction d'impacts).

« De l'interne à l'écosystème : la sobriété est une dynamique collective. »



QUESTION 5 : Comment est créée, captée et redistribuée la valeur ?

| Dimension | Outcome-Based Business Model (Sjodin et al.) | Business Model of Enough (Kropfeld & Reichel) | Modèle intégré : Outcome-Based Model of Enough | Exemple (Outcome-Based model of Enough) |
|-------------------|---|--|---|--|
| Valeur créée | La valeur se crée dans l'usage (<i>value-in-use</i>), tout au long du contrat, autour de la performance et des résultats tangibles. | Satisfaction du besoin réel, sobriété, impact minimal. | Co-construire une valeur d'usage « raisonnée » : définir le niveau de performance suffisant, valoriser durabilité, réparabilité et sobriété fonctionnelle. | Riversimple |
| Valeur captée | Revenus liés aux résultats effectifs (performance, disponibilité). | Refus de l'accumulation : profits limités, partagés, réinvestis. | Définir des modèles de revenus plafonnés (abonnement, partage de gains) avec réinvestissement dans la sobriété, l'innovation ou les communautés locales. Mesurer la valeur économique et extra-financière (KPI socio-environnementaux). | Fournisseur d'eau réinvestissant le surplus dans l'amélioration des réseaux. |
| Valeur distribuée | Répartition équitable client-fournisseur pour assurer confiance et durabilité du modèle. | Redistribution élargie aux parties prenantes (fournisseurs, territoires, environnement). | Distribuer la valeur au-delà des acteurs contractuels : clients, collectivités, environnement (fonds verts, bonus d'impact, projets locaux). | Partage des économies entre client, fournisseur et fonds de rénovation locale. |
| Finalité | Viabilité économique du modèle. | Soutenabilité écologique et sociale. | Double finalité : viabilité économique et soutenabilité systémique. | — |

Les modèles d'affaires étudiés mobilisent le levier de la **sobriété** sous des formes diverses, avec un objectif commun : repenser la manière de **créer, capter et redistribuer la valeur** dans une logique plus durable. La plupart s'inscrivent dans une approche « **outcome-based** », centrée sur la **performance réelle et l'usage** plutôt que sur la vente de volume. Ainsi, **Veolia** et **EDF** s'engagent sur des réductions de consommation, **Schneider Electric** et **Decathlon** développent des offres circulaires ou de **Product-as-a-Service**, tandis que **Mobilize** et **Riversimple** valorisent la durabilité et la disponibilité des équipements. À l'inverse, **Mustela** incarne davantage le « **Business Model of Enough** », qui vise la **suffisance** : limiter la croissance matérielle et aligner la production sur le « juste besoin ». Ces deux approches se révèlent **complémentaires** : la première définit la valeur par les **résultats concrets pour l'utilisateur**, la seconde en fixe les **bornes écologiques et sociales**. Leur combinaison — l'« **Outcome-Based Model of Enough** » — propose un modèle d'affaires alignant **viabilité économique, sobriété matérielle et soutenabilité systémique**. Il repose sur une valeur d'usage « raisonnée », une **capture de valeur plafonnée ou partagée**, et une **redistribution élargie** aux parties prenantes, territoires et environnements naturels. En recentrant la valeur sur l'**utilité réelle** et la **contribution sociétale**, ces modèles ouvrent la voie à une économie où la **sobriété devient un levier de performance, de justice et de résilience**.

« Sobriété et performance peuvent converger dans un même modèle de valeur. »

QUESTION 6 : Comment passer d'initiatives pilotes à des modèles de grande échelle ?

RENDRE LA SOBRIÉTÉ COMPATIBLE AVEC LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

À court terme, les entreprises doivent démontrer que les **innovations de sobriété** peuvent s'intégrer aux **paramètres classiques de pilotage** — coûts, délais, profitabilité et image de marque.

Sur le plan des **coûts**, cela passe par une conception intégrant la sobriété : mutualisation des ressources, modèles circulaires, maintenance préventive ou modularité, permettant de réduire les dépenses et le gaspillage.

Pour les **délais**, les entreprises peuvent s'appuyer sur des **pilotes rapides** et des **preuves de concept** à faible investissement, afin de tester et d'ajuster les solutions sans immobiliser trop de ressources.

La **profitabilité** repose sur la capacité à cibler des clients pionniers, anticiper les réglementations et développer des **modèles serviciels** (abonnement, location, production à la demande) qui limitent les volumes tout en générant des revenus récurrents.

Enfin, l'**image de marque** constitue un levier d'adhésion : mettre en avant les bénéfices concrets pour les clients, la transparence et l'impact réel renforce la confiance et la différenciation concurrentielle.

CHANGER D'ECHELLE ET DE CULTURE

À plus long terme, la transition vers la sobriété suppose de **redéfinir la valeur** en intégrant des **indicateurs sociaux, environnementaux et territoriaux** au même titre que les résultats financiers. Les entreprises devront **mutualiser leurs efforts** au sein de filières ou de territoires, partager infrastructures et apprentissages, et adopter une **culture du temps long**, fondée sur des investissements patients et des retours durables. Le rôle des **actionnaires et investisseurs** devient clé : soutenir la sobriété implique d'accepter une **rentabilité différée**, de financer l'expérimentation et d'intégrer des critères extra-financiers dans les décisions.

A court terme, rendre les innovations sobriété compatibles avec les paramètres classiques de pilotage d'une offre ... en attendant d'aller plus loin

| | Leviers | Exemples | Pour aller plus loin... |
|-----------------|---|---|---|
| Coûts | Intégrer la sobriété dès la conception Internaliser Mutualiser (achats, recyclage....) | Maintenance préventive Seconde main Modularité, standardisation de pièces entre plusieurs acteurs | Compter la valeur autrement Se regrouper |
| Délais | Lancer des pilotes pour POCs en impliquant les prosumers Prioriser quelques actions à ROI court | Tests de prototypes avant déploiement global Location d'équipements à faible investissement | Inculquer la culture du temps long |
| Profitabilité | Cibler les clients sensibilisés Réduire les coûts cachés Anticiper les évolutions réglementaires | Offre de services plutôt que vente Réduction des stocks (production à la demande) | Encourager les évolutions réglementaires Partager sur toute la chaîne de valeur |
| Image de marque | Communiquer sur les gains pour l'utilisateur Relier aux valeurs, politique RSE Valoriser par preuves d'impact | Offre all inclusive (des soucis en moins) Gains financiers Mouvement Impact | Communiquer sur les gains pour l'environnement et la société Assumer un rôle politique de l'entreprise Faire évoluer la gouvernance |

AVERTISSEMENT : Ce document demeure la propriété intellectuelle des membres du Cercle Sobriété (les entreprises participantes, Missions Publiques et Enerdata).

Enfin, la sobriété requiert une **gouvernance élargie**, intégrant les **parties prenantes** — salariés, territoires, communautés locales, générations futures — et un engagement collectif pour transformer la création et le partage de valeur dans une logique durable et juste.

QUESTION 7 : Comment communiquer sur la sobriété dans les modèles d'affaires ?

La **communication sur la sobriété** constitue un **enjeu stratégique complexe** pour les entreprises, car le terme reste associé à des connotations sociales ou politiques parfois négatives, dans un contexte encore dominé par la croissance et la performance.

Beaucoup préfèrent parler d'**efficacité**, d'**économie circulaire** ou d'**innovation frugale**, des termes jugés plus positifs. Cette prudence s'explique par la crainte que la sobriété soit perçue comme un **renoncement**. Pourtant, bien utilisée, elle peut devenir un **levier différenciant** et porteur de sens.

Un autre risque est celui du « **sobriété washing** », lorsque la communication valorise des actions ponctuelles sans transformation structurelle. Pour être crédible, le discours doit être **aligné avec la stratégie et la gouvernance**, reconnaître les limites et valoriser des formes d'innovation moins technocentrées : **réparabilité, mutualisation, usage raisonné, coopération territoriale**. Il s'agit de promouvoir une **nouvelle culture de la valeur**, fondée sur la durabilité, les impacts évités et la résilience, plutôt que sur le volume et la croissance.

Cette transformation narrative gagnerait à être **collective** : des campagnes inter-entreprises pourraient contribuer à **changer les normes sociales**, légitimer la modération et redéfinir la valeur autour de l'**utile, du nécessaire et du superflu**.

Enfin, communiquer sur la sobriété, c'est aussi **éduquer et outiller** : former à la redirection écologique, comme le fait le master *Strategy and Design for the Anthropocene*, ou mobiliser des outils participatifs comme la **fresque du renoncement**, pour aider les organisations à questionner ce qu'il faut abandonner pour rester dans les limites planétaires.



« La sobriété n'est pas une contrainte, mais un récit collectif à reconstruire : utile, désirable et crédible. »